

**Proyecto/Guía docente de la asignatura***Project/Course Syllabus*

Asignatura <i>Course</i>	Modelos de gestión de organizaciones sanitarias		
Materia <i>Subject area</i>	Ingeniería Clínica		
Módulo <i>Module</i>	Módulo Obligatorio de Ingeniería Clínica		
Titulación <i>Degree Programme</i>	Máster en Ingeniería Biomédica		
Plan <i>Curriculum</i>	723	Código <i>Code</i>	55375
Periodo de impartición <i>Teaching Period</i>	Primer Cuatrimestre - Q1	Tipo/Carácter <i>Type</i>	Obligatoria
Nivel/Ciclo <i>Level/Cycle</i>	Máster	Curso <i>Course</i>	2026/2027
Créditos ECTS <i>ECTS credits</i>	3 ECTS		
Lengua en que se imparte <i>Language of instruction</i>	Español		
Profesor/es responsable/s <i>Responsible Teacher/s</i>	Roberto Escudero Salamanca Fernando Rodríguez Cabezero Alfonso Redondo Castán		
Datos de contacto (E-mail, teléfono...) <i>Contact details (e-mail, telephone...)</i>	roberto.escudero.salamanca@uva.es fernando.rodriquez.cabezudo@uva.es alfonso.redondo@uva.es – 983.42.36.45		
Departamento <i>Department</i>	Organización de Empresas y Comercialización e I. M.		
Fecha de revisión por el Comité de Título <i>Review date by the Degree Committee</i>	02 de Julio de 2026		

En coherencia con el valor asumido de la igualdad de género, y de conformidad con el artículo 14.11 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, todas las denominaciones que, en virtud del principio de economía del lenguaje, se hagan en género masculino inclusivo en este documento, referidas a titulares o miembros de órganos o a colectivos de personas, se entenderán realizadas tanto en género femenino como en masculino.



1. Situación / Sentido de la Asignatura

Course Context and Relevance

1.1 Contextualización

Course Context

La realidad laboral acredita que un porcentaje altísimo de los Ingenieros, con independencia de su "especialidad", termina realizando tareas de "Gestión", es decir: Planificar y desplegar estrategias; Estructurar recursos, Tomar de decisiones en base al S.I. de la Organización, y controlar lo previsto vs lo ejecutado. En palabras de Kaplan y Norton, "lo que no se puede medir, no se puede gestionar bien".

1.2 Relación con otras materias

Connection with other subjects

En las organizaciones sanitarias, es importante conocer la planificación, la gestión y el funcionamiento de estas organizaciones, para entender el contexto en el que se desarrollan el resto de las materias que se verán a lo largo del máster:

- Gestión de infraestructuras hospitalarias
- Tecnologías en equipamiento biomédico
- Datos biomédicos e inteligencia artificial

1.3 Prerrequisitos

Prerequisites

Sin prerrequisitos previos.

2. Resultados del proceso de formación y de aprendizaje (RD 822/2021) o competencias (RD 1393/2007)***Learning outcomes (RD 822/2021) or competences (RD 1393/2007)*****2.1 (RD822/2021) Conocimientos o contenidos*****Knowledge or content***

- CN-IC-1: Conocer los principales procesos de gestión de una organización sanitaria y su mejora continua, apoyada en modelos de gestión reconocidos a nivel internacional.

2.2 (RD822/2021) Habilidades o destrezas***Skills or abilities***

- HD-IC-1: Elaborar e interpretar informes en el ámbito de la dirección, organización, logística y sistemas de gestión de calidad en el ámbito hospitalario.

2.3 (RD822/2021) Competencias***Competences***

- CM-IC-3: Definir y llevar a cabo la dirección y planificación estratégica de las distintas estructuras organizativas en el ámbito hospitalario.

2.1 (RD1393/2007) Competencias Generales***General Competences*****2.2 (RD1393/2007) Competencias Específicas*****Specific Competences*****3. Objetivos*****Course Objectives***

Conocer los principales procesos de gestión de una organización sanitaria, así como los modelos y herramientas para la planificación y despliegue de su mejora continua.

**4. Contenidos y/o bloques temáticos****Course Contents and/or Modules****Bloque 1: "Modelo de gestión/gobernanza"****Module 1: "Management/governance model"**

Carga de trabajo en créditos ECTS: 1,0
Workload in ECTS credits:

a. Contextualización y justificación**a. Context and rationale**

Contextualizar a los diferentes actores/agentes, públicos y privados, que intervienen en la gobernanza de una organización sanitaria.

b. Objetivos de aprendizaje**b. Learning objectives**

Identificar los diferentes canales de participación en la gobernanza de las organizaciones sanitarias, y aprender a alinear y desplegar políticas y estrategias.

c. Contenidos**c. Contents****Apartado 1.1.: El "Ecosistema Sanitario"**

- El sistema sanitario. Análisis de los grupos de interés en el Sector Sanitario.
- Ecosistema de una Organización sanitaria: riesgos y oportunidades

Apartado 1.2.: Definición y despliegue de políticas y estrategias

- Definición de Estrategias Sanitarias: EL SNS, Consejería de Sanidad, etc. Planes de Salud
- Despliegue de Políticas y Estrategias: Plan anual de Gestión o Contrato Programa
- Modelos de innovación en la gestión sanitaria. Planificación de la Tecnología

d. Métodos docentes**d. Teaching and Learning methods**

- Clases magistrales
- Talleres en clase
- Charla/Conferencia de expertos.

e. Plan de trabajo**e. Work plan****f. Evaluación****f. Assessment**

Ver apartado 7

g Material docente***g Teaching material*****g.1 Bibliografía básica*****Required Reading***

- Ruíz Iglesias, L. (2004). Claves para la Gestión Clínica. Cátedra Pfizer en Gestión Clínica. Ed. McGraw Hill
- Código sanitario: https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=84&modo=2¬a=0

g.2 Bibliografía complementaria***Supplementary Reading***

- El Sistema Nacional de Salud: <https://www.sanidad.gob.es/organizacion/sns/home.htm>
- El Consejo Interterritorial: <https://www.sanidad.gob.es/organizacion/consejoInterterri/home.htm>
- V Plan de Salud Castilla y León 2032: <https://www.saludcastillayleon.es/institucion/es/planes-estrategias/v-plan-salud-castilla-leon-2032>
- Estrategia Española de Salud Global 2025-2030: <https://www.sanidad.gob.es/areas/calidadAsistencial/estrategias/saludGlobal/home.htm>
- Planes y Estrategias del Sistema Nacional de Salud: <https://www.sanidad.gob.es/organizacion/planesEstrategias/home.htm>
- Financiación y gasto sanitario: <https://www.sanidad.gob.es/estadEstudios/estadisticas/sisInfSanSNS/finGastoSanit.htm>
- Diagrama: Flujos financieros del sistema sanitario español: <https://www.sanidad.gob.es/organizacion/sns/docs/flujosFinancieros.pdf>

g.3 Otros recursos telemáticos (píldoras de conocimiento, blogs, videos, revistas digitales, cursos masivos (MOOC), ...)

Additional Online Resources (microlearning units, blogs, videos, digital journals, massive online courses (MOOC), etc.)

Durante las sesiones presenciales se analizarán ejemplos reales y actuales de las organizaciones sanitarias, con especial enfoque en las organizaciones sanitarias del sistema público de Salud de la Comunidad Autónoma de Castilla y León: SACYL.

h. Recursos necesarios***Required Resources*****i. Temporalización*****Course Schedule***

Ver apartado 6

Bloque 2: “La innovación en las organizaciones sanitarias”**Module 2: “Innovation in healthcare organizations”**

Carga de trabajo en créditos ECTS: 1,0
Workload in ECTS credits:

a. Contextualización y justificación**a. Context and rationale**

Para facilitar la mejora en las organizaciones sanitarias es importante conocer los canales y herramientas para la innovación.

b. Objetivos de aprendizaje**b. Learning objectives**

Entender la dinámica de innovación en las organizaciones sanitarias, facilitando la mejora en todos los ámbitos de la organización.

c. Contenidos**c. Contents****Apartado 2.1.: Marco conceptual de la innovación**

- Definición de la innovación. Tipología. Evolución de la tecnología.
- El proceso de la innovación tecnológica. Modelos. Fuentes de la innovación.

Apartado 2.2.: Innovación en el sector salud.

- Naturaleza de la innovación.
- Ecosistema de la innovación. Regulaciones. Protecciones.

Apartado 2.3.: Cooperación e innovación abierta.

- El modelo de la innovación abierta.
- La cooperación empresarial. Clusters. Tipos de cooperación.

Apartado 2.4.: Difusión y adopción de la innovación.

- Proceso de adopción de la tecnología. Curva S. Factores condicionantes.

Apartado 2.5.: La financiación de la innovación

- La matriz de financiación. Propiedad industrial. Patentes. Brecha de financiación.
- Principales fuentes de financiación. Crowdfunding.

d. Métodos docentes**d. Teaching and Learning methods**

- Clases magistrales
- Talleres en clase
- Charla/Conferencia de expertos.

e. Plan de trabajo**e. Work plan****f. Evaluación****f. Assessment**

Ver apartado 7



g Material docente

g Teaching material

g.1 Bibliografía básica

Required Reading

- Fernández Díaz, J. M. (ed.) (2020). Innovación sanitaria para salir reforzados de la crisis de la Covid-19. Madrid: Hiris Care. ISBN: 978-84-09-26669-2.
- Martín-Moreno, J. M. & Ortiz Otero, M. (eds.) (2025). Innovaciones para la salud en países de la Unión Europea: Lecciones inspiradoras para los sistemas sanitarios con especial aplicabilidad al SNS de España. Valencia: Fundación Economía y Salud. Cátedra de Gestión Innovadora para la Salud. Depósito legal: M-25480-2025.
- Bravo Ibarra, E. R., Alvarez Pulido, K. L., & Serrano Cárdenas, L. F. (2017). Innovación en salud: revisión de literatura científica de la última década. Dimensión Empresarial, 15(1), 50–69. ISSN: 1692-8563.

g.2 Bibliografía complementaria

Supplementary Reading

- Herzlinger, R. E. (2024). Innovating in Healthcare: Creating Breakthrough Tech, Services, Drugs, Products, and Business Models. Boston: John Wiley & Sons.
- Workforce-Driven Innovation in Healthcare: Barriers and Solutions (2024). Journal of Healthcare Management. DOI: 10.xxxx/jhm.11500996.
- McKinsey Global Institute (2020). Ten Innovations That Can Improve Global Health. In Prioritizing Health: A Prescription for Prosperity. New York: McKinsey & Company.

g.3 Otros recursos telemáticos (píldoras de conocimiento, blogs, videos, revistas digitales, cursos masivos (MOOC), ...)

Additional Online Resources (microlearning units, blogs, videos, digital journals, massive online courses (MOOC), etc.)

Durante las sesiones presenciales se analizarán ejemplos reales y actuales de las organizaciones sanitarias, con especial enfoque en las organizaciones sanitarias del sistema público de Salud de la Comunidad Autónoma de Castilla y León: SACYL.

h. Recursos necesarios

Required Resources

i. Temporalización

Course Schedule

Ver apartado 6

Bloque 3: “Fundamentos y modelos de gestión sanitaria”**Module 3: “Fundamentals and models of health management”**

Carga de trabajo en créditos ECTS: 1,0
Workload in ECTS credits:

a. Contextualización y justificación**a. Context and rationale**

Una vez identificados los grupos de interés intervinientes en las organizaciones sanitarias, es necesario entender su funcionamiento a través de los principales ejes de gestión adicionales al de Planificación abordado en el Bloque 1:

- Procesos y/o Proyectos
- Riesgos
- Experiencia del paciente
- Procesos y mejora continua

b. Objetivos de aprendizaje**b. Learning objectives**

Instruir sobre la implantación de estrategias, a través de una adecuada gestión de procesos y/o proyectos, gestionando sus riesgos, contribuyendo a la prestación del servicio, tratando de optimizar la relación usuario-paciente.

c. Contenidos**c. Contents****Apartado 3.1.: Modelos y normas de gestión (ISO 9001). Gestión de riesgos**

- Modelo EFQM
- Modelo SACYL EXCELENTE
- ISO 9001.
- Segmentación e identificación de riesgos
- Métodos de análisis y valoración de riesgos.

Apartado 3.2.: Gestión por procesos

- Conceptualización de la gestión por procesos. Mapas de Procesos
- Diseño, implantación y evaluación de procesos.
- El concepto de valor. Lean Healthcare

Apartado 3.3.: Gestión de la experiencia del paciente

- Elementos de un mapa de experiencias: Arquetipos.
- Diseño y desarrollo de un mapa de experiencias.

d. Métodos docentes**d. Teaching and Learning methods**

- Clases magistrales
- Talleres en clase
- Charla/Conferencia de expertos.



e. Plan de trabajo

e. Work plan

f. Evaluación

f. Assessment

Ver apartado 7

g Material docente

g Teaching material

g.1 Bibliografía básica

Required Reading

- José Antonio Pérez Fernández de Velasco (2012). Gestión por procesos. ESIC Editorial
- UNE-ISO 31000 Gestión del riesgo (2018) (<https://plataforma-aenormas-aenor-com.ponton.uva.es/?searchMode=my&title=31000&onlyNews=false¶m=date&order=desc>)
- UNE-EN ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad (2015): (<https://plataforma-aenormas-aenor-com.ponton.uva.es/?searchMode=my&title=9001:2015&onlyNews=false¶m=date&order=desc>).
- Delisle, J. (2015). Executing Lean Improvements: A Practical Guide with Real-World Healthcare Case Studies.
- SECA - Sociedad Española de Calidad Asistencial (2025). Manual de Bolsillo Lean Healthcare. Madrid: Fundación Española de Calidad Asistencial (FECA). Primera edición: 2025. ISBN: 978-84-09-77222-3.

g.2 Bibliografía complementaria

Supplementary Reading

- Modelo EFQM (2ª Edición) (2025): (enlace para descarga) <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/modelo-efqm-2025>
- Guía de Interpretación del Modelo EFQM 2025 para el sector sanitario (2025). (enlace para descarga) <https://guiasanidad.clubexcelencia.org/>
- Graban, M. (2016). Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety, and Employee Engagement (3rd ed.). Boca Raton: CRC Press. ISBN: 978-1-4987-5894-9.
- Pyzdek, T. (2021). The Lean Healthcare Handbook. Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-030-69901-7. ISBN: 978-3-030-69900-0.

g.3 Otros recursos telemáticos (píldoras de conocimiento, blogs, videos, revistas digitales, cursos masivos (MOOC), ...)

Additional Online Resources (microlearning units, blogs, videos, digital journals, massive online courses (MOOC), etc.)

Durante las sesiones presenciales se analizarán ejemplos reales y actuales de las organizaciones sanitarias, con especial enfoque en las organizaciones sanitarias del sistema público de Salud de la Comunidad Autónoma de Castilla y León: SACYL.

h. Recursos necesarios

Required Resources

i. Temporalización

Course Schedule

Ver apartado 6

5. Métodos docentes y principios metodológicos

Instructional Methods and guiding methodological principles

- Clases magistrales, fomentando la interacción y el debate.
- Trabajo en grupo en el aula y en los Talleres.
- Trabajo individual en el aula y fuera del mismo.
- Charlas/Conferencias de expertos.

6. Tabla de dedicación del estudiantado a la asignatura

Student Workload Table

ACTIVIDADES PRESENCIALES o PRESENCIALES o A DISTANCIA ⁽¹⁾ FACE-TO-FACE/ ON-SITE or ONLINE ACTIVITIES ⁽¹⁾	HORAS HOURS	ACTIVIDADES NO PRESENCIALES INDEPENDENT / OFF-CAMPUS WORK	HORAS HOURS
Clases teórico-prácticas	25	Asimilar y profundizar en los conceptos	25
Exposiciones y presentaciones	5	Investigar y preparación trabajos y exposiciones	20
Total presencial	30	Total no presencial	45
TOTAL presencial + no presencial			75

(1) Actividad presencial a distancia es cuando un grupo sentado en un aula del campus sigue una clase por videoconferencia de forma sincrónica, impartida por el profesor. *Distance face-to-face activity refers to a situation in which a group of students, seated in a classroom on campus, attends a class via live videoconference delivered by the instructor in real time.*

7. Sistema y características de la evaluación

Assessment system and criteria

INSTRUMENTO/PROCEDIMIENTO ASSESSMENT METHOD/PROCEDURE	PESO EN LA NOTA FINAL WEIGHT IN FINAL GRADE	OBSERVACIONES REMARKS
Memoria de prácticas y/o trabajos (individual 50% / en grupo 50%)	40 %	
Examen ordinario y extraordinario ^(*) , escrito	60 %	

(*) Se entiende por convocatoria extraordinaria la segunda convocatoria.

RECORDATORIO El estudiante debe poder puntuar sobre 10 en la convocatoria extraordinaria salvo en los casos especiales indicados en el Art 35.4 del ROA 35.4. "La participación en la convocatoria extraordinaria no quedará sujeta a la asistencia a clase ni a la presencia en pruebas anteriores, salvo en los casos de prácticas externas, laboratorios u otras actividades cuya evaluación no fuera posible sin la previa realización de las mencionadas pruebas."

<https://secretariageneral.uva.es/wp-content/uploads/VII.2.-Reglamento-de-Ordenacion-Academica.pdf>

(*) The term "second exam session (extraordinary/resit)" refers to the second official examination opportunity.

REMINDER Students must be assessed on a scale of 0 to 10 in the extraordinary session, except in the special cases indicated in Article 35.4 of the ROA: "Participation in the extraordinary exam session shall not be subject to class attendance or participation in previous assessments, except in cases involving external internships, laboratory work, or other activities for which evaluation would not be possible without prior completion of the aforementioned components."

<https://secretariageneral.uva.es/wp-content/uploads/VII.2.-Reglamento-de-Ordenacion-Academica.pdf>



*** Plagio:**

- ☐ Si se detecta el plagio parcial o total de cualquier trabajo, este será calificado con Suspenso (0), no siendo posible su reevaluación, por lo que el alumno pierde el derecho a presentarlo rectificado hasta la siguiente convocatoria.
- ☐ Si durante la realización del examen o durante el proceso de corrección se detecta plagio se aplicará la sanción recogida en el reglamento de ordenación académica a TODOS los alumnos implicados. Además, se informará a la dirección de la escuela para que este hecho figure en el expediente académico y para que tome las medidas sancionadoras adicionales correspondientes.

**** Salvo autorización expresa, y bajo la supervisión del profesor, está prohibido el uso de la inteligencia artificial generativa**

8. Consideraciones finales

Final remarks

